

# **Balanserat styrkort**

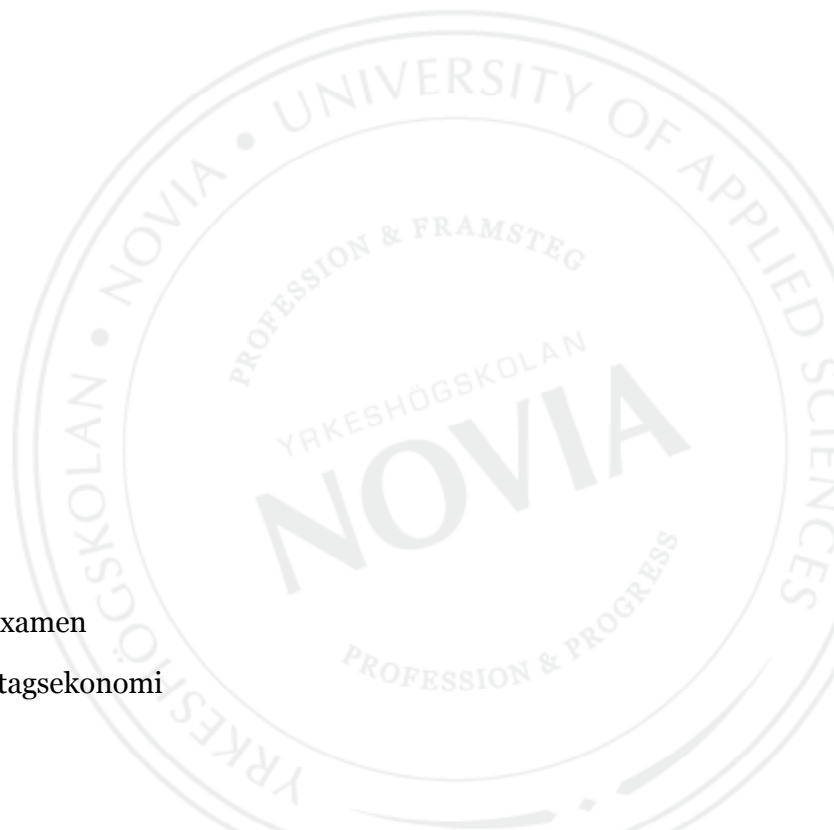
## **En studie av Folkhälsans utvecklingsinstrument Karta & Kompass**

Anne-Marie Brandtberg

Examensarbete för tradenomexamen

Utbildningsprogrammet i företagsekonomi

Raseborg 2012



## EXAMENSARBETE

Författare: Anne-Marie Brandtberg

Utbildningsprogram och -ort: Up för företagsekonomi, Raseborg

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Redovisning

Handledare: Inger Tallgård

Titel: Balanserat styrkort

– En studie av Folkhälsans utvecklingsinstrument Karta & Kompass

---

Datum 17.10.2012

Sidantal 39

Bilagor 1

---

### Sammanfattning

Balanserat styrkort är en metod inom ekonomistyrning som har väckt stort intresse runt om i världen. Metoden kan användas i både stora och små företag som ett mät- och ledningssystem som kopplas till företagets strategier och kompetenser. I detta examensarbete behandlas bakgrunden till metoden och vad metoden går ut på, samt varför företag använder sig av den.

Syftet med examensarbetet är att förklara vad balanserat styrkort är och hur det används. Jag har undersökt hur metoden används i en allmännyttig organisation med hjälp av en semistrukturerad intervju med fem personer i ledande ställning inom Folkhälsan och inom olika verksamhetsenheter.

Reslutatanalysen visar att balanserat styrkort är en bra metod som ger struktur åt verksamheten och gör att man analyserar på djupet samt att alla strävar mot samma mål. Arbetet med balanserat styrkort är en kontinuerlig process och dialogen mellan ledare och medarbetare ska vara bra för att nå resultat. I och med att verksamheten följs upp regelbundet, blir det lättare att göra förbättringar och att utveckla verksamheten och ledarna får en överblick över hela verksamheten och har då lättare att styra arbetet.

---

Språk: Svenska Nyckelord: balanserat styrkort, styrtal, mål, perspektiv

---

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Anne – Marie Brandtberg

Degree Programme: Business Administration, Raseborg

Specialization: Accounting

Supervisors: Inger Tallgård

Title: Balanced Scorecard - A Study of Karta & Kompass the Instrument of Development of Folkhälsan/ Balanserat styrkort - En studie av Folkhälsans utvecklingsinstrument Karta & Kompass

---

Date 17 October 2012      Number of pages 39      Appendices 1

---

### **Summary**

My thesis is about Balanced Scorecard, which is a method in financial control, which has aroused great interest around the world. The method can be used in both large and small companies as a measure and management system, which connects the company's strategy and competences. In my thesis I deal with the background of the method and what the method is about and why companies use Balanced Scorecard.

The purpose of this thesis is to explain what Balanced Scorecard is and how it should be used. I have examined how the method is used in a public utility. The examination was based on a semi structured interview. I interviewed five persons in leading positions at Folkhälsan and in different divisions.

The analysis shows that Balanced Scorecard is a good method, which gives the business a structure and makes the leaders analyze more deeply. It also makes everyone strive towards the same goal. Working with Balanced Scorecard is a continuing process and the dialog between leaders and co-workers must be good in order to achieve results. It will be easier to make improvements and to develop when the business is regularly followed up. The leaders are getting a better overview of the whole business and it is easier for them to manage the work.

---

Language: Swedish    Key words: Balanced Scorecard, measure, goal, leg

---

# OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Anne-Marie Brandtberg

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Liiketalous, Raasepori

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Laskentatoimi

Ohjaajat: Inger Tallgård

Nimike: Tasapainotettu tuloskortti - Tutkielma Folkhälsanin kehitystyökalusta, Karta & Kompass/ Balanserat styrkort - En studie av Folkhälsans Karta & Kompass

---

Päivämäärä 17.10.2012

Sivumäärä 39

Liitteet 1

---

## Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee tasapainotettua tuloskorttia, joka on talousjohtamisessa käytetty metodi. Metodi on herättänyt suurta kiinnostusta ympäri maailmaa. Metodia voidaan käyttää sekä pienissä että suurissa yrityksissä, mittaus- sekä johtamissysteeminä joka yhdistetään yrityksen strategiaan ja osaamiseen. Opinnäytetyössä käsitellään metodin taustaa ja mitä metodi pitää sisällään sekä miksi yritys käyttää sitä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selittää, mikä on tasapainotettu tuloskortti ja miten sitä käytetään. Työssä tutkitaan, miten metodia käytetään yleishyödyllisessä organisaatiossa. Tutkimus perustuu puolistrukturoituun haastatteluun. Työssä on haastateltu viittä henkilöä, jotka ovat johtavassa asemassa Folkhälsanin eri toiminta-alueilla.

Tulosanalyysi osoittaa, että tasapainotettu tuloskortti on hyvä metodi, joka strukturoi toiminnan, johtaa syvempään analyysiin sekä siihen, että kaikki organisaatiossa pyrkivät samaan päämäärään. Työ tasapainotetulla tuloskortilla on jatkuva prosessi. Vuoropuhelu johtajan ja alaisen välillä on oltava hyvä, jotta päästään hyvään tulokseen. Kun toimintaa seurataan säännöllisesti, on helpompaa tehdä parannuksia sekä kehittää toimintaa. Johtajat saavat yleissilmäyksen koko toiminnasta ja pystyvät helpommin johtamaan työtä.

---

Kieli: ruotsi Avainsanat: tasapainoitettu tuloskortti, johdettu mittari, päämäärä

---

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Syfte och avgränsning .....	2
1.2	Problemformulering och forskningsfrågor .....	2
<b>2</b>	<b>Bakgrunden till balanserat styrkort.....</b>	<b>2</b>
2.1	Vad är balanserat styrkort? .....	3
<b>3</b>	<b>De fyra perspektiven .....</b>	<b>7</b>
3.1	Finansiellt perspektiv .....	7
3.2	Kundperspektiv.....	9
3.3	Processperspektiv.....	10
3.4	Lärande perspektiv.....	11
<b>4</b>	<b>Strategikarta .....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Varför använda sig av balanserat styrkort? .....</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>Kopplingen till vision – styrtal - strategi.....</b>	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>Folkhälsan.....</b>	<b>17</b>
7.1	Folkhälsans vision och värderingar .....	19
7.2	Folkhälsans arbetssätt .....	20
7.3	Karta & kompass.....	23
7.3.1	Arbetsgången.....	25
7.3.2	Mätare .....	27
7.3.3	Utvecklingsarbetet.....	27
<b>8</b>	<b>Metodbeskrivning.....</b>	<b>29</b>
<b>9</b>	<b>Undersökning.....</b>	<b>30</b>
9.1	Intervjuer.....	31
9.2	Resultatanalys och jämförelse .....	35
<b>10</b>	<b>Slutsatser .....</b>	<b>38</b>
	<b>Källförteckning .....</b>	<b>40</b>
	<b>Bilaga 1</b>	

## 1 Inledning

I dagens informationssamhälle där utvecklingen går framåt i snabb takt, gäller det för företagen att vara synliga, ta väl vara på sina nuvarande kunder, locka till sig nya kunder och gärna vara steget före sina konkurrenter. Detta har lett till att nya metoder för hur man leder företag och organisationer har utvecklats för att resultat och prestationer ska kunna mätas på ett bättre och enklare sätt. Det viktiga är att ledningen involverar hela sin personal och att alla förstår sig på företagets vision och strategi, och varför just deras arbete är viktigt.

En metod som involverar hela personalen och som tar i beaktande olika perspektiv inom en organisation är balanserat styrkort. Metoden används både som ett mätinstrument och som ett ledningssystem. Styrkortet fungerar som ett verktyg för ledningen för att ha bättre kontroll över verksamheten i sin helhet och kunna planera för framtiden.

Folkhälsan är en av de organisationer som använder sig av balanserat styrkort. Balanserat styrkort introducerades år 2004 för organisationens högsta ledning och det togs i bruk år 2005. År 2010 fick Folkhälsan som första finländska allmännyttiga organisation ett certifieringspris, Hall of Fame för sitt strategiarbete.

Orsaken till att jag har valt att skriva om balanserat styrkort är mitt intresse för ämnet och viljan att fördjupa mig i det. Mitt intresse väcktes då jag gick en kurs i balanserat styrkort. Valet av organisation baserar sig på att jag har skrivit en kort uppsats om balanserat styrkort och Folkhälsan tidigare under mina studier och jag vill nu gå lite djupare in i ämnet och undersöka hur man har gått tillväga inom Folkhälsan för att implementera metoden och hur de har lyckats med sitt arbete.

## **1.1 Syfte och avgränsning**

Syftet med mitt examensarbete är att på ett förståeligt sätt redogöra för vad balanserat styrkort är och hur det kan användas inom olika organisationer.

Undersökningen är avgränsad till frågan hur metoden fungerar inom en allmännyttig organisation.

## **1.2 Problemformulering och forskningsfrågor**

Balanserat styrkort är en ganska ny metod inom ekonomistyrning, som har väckt ett stort intresse i världen. Metoden har utvecklats en hel del under årens lopp då utvecklingen går framåt inom samhället och företagsvärlden. För att företagen ska kunna vara konkurrenskraftiga och hänga med i utvecklingen behövs nya arbetsmetoder och företagen bör kunna planera framåt i tiden. Balanserat styrkort skiljer sig från äldre lednings- och mätmetoder i och med att den tar i beaktande andra perspektiv än enbart de finansiella. Hela verksamheten och hela personalen blir involverad.

Genom undersökningen vill jag lyfta fram hur metoden implementeras i organisationer och vilka olika arbetsskeden som ingår då man arbetar med balanserat styrkort. Forskningsfrågor som ställs är:

- Hur implementerar man balanserat styrkort i en organisation?
- Vilken är arbetsgången då man arbetar enligt denna metod?
- Hur informeras all personal och hur tas metoden i beaktande i arbetet?

## **2 Bakgrunden till balanserat styrkort**

I och med att vi lever i ett informationssamhälle som ständigt utvecklas och förnyas, har nya metoder och system utvecklats för att mäta företagens prestationer och resultat. Inom området för ekonomistyrning, har intresset för icke - finansiella faktorer ökat, vilket har lett till att integrerade modeller för prestationsmätning har introducerats och tagits i bruk. (Ax, Johansson & Kullvén. 2009. s. 454).

En metod som integrerar både finansiella och icke - finansiella mått är Balanced Scorecard (BSC), på svenska balanserat styrkort. Metoden utvecklades för ca.20 år sedan, i början av 1990-talet av de världsberömda professorerna Robert S. Kaplan och David P. Norton från Harvard Business School. Grunden till utvecklingen var ett forskningsprojekt som gjordes i samarbete med ett tiotal företag i USA. Kaplan och Norton identifierade problemet med att företagen för det mesta styrdes genom att man använde sig av enbart finansiella mått.

Användningen av finansiella mått fungerade bra förr i tiden, men idag krävs det bättre och mera omfattande instrument och system för att mäta ett företags resultat och för att kunna planera, utveckla och arbeta på längre sikt. (Hannabarger, Buchman & Economy. 2007. s. 10).

Långt innan balanserat styrkort utvecklades, togs icke - finansiella mått i beaktande i företag. Det nya med balanserat styrkort var att metoden var strukturerad så att den var lätt att ta i bruk och att använda sig av. I Frankrike fanns på 1960-talet, metoden Tableau de Bord som påminner om balanserat styrkort, men som aldrig blev översatt till andra språk, vilket gjorde att den aldrig blev använd i andra länder. (Karlöf & Helin Lövingsson. 2003. s. 40-41).

Finansiella mått är ett måste också idag, men de kan enbart mäta vad som har hänt, var ditt företag har stått och inte vart det är på väg. Hannabarger, Buchman och Economy beskriver det som ett försök att köra bil genom att titta i backspeglarna. (Hannabarger m.fl. 2007. s. 10).

## **2.1 Vad är balanserat styrkort?**

Balanserat styrkort är ett exempel på den utveckling som har skett inom ekonomistyrningsområdet och som tillsammans med metoden ABC-kalkylering har fått ett stort intresse i världen. Man kan säga att balanserat styrkort är en metod för hur ett företags vision och strategi kan kopplas samman med den kortsiktiga operativa verksamheten och kan kommuniceras. (Ax m.fl.2009. s. 454).

Styrkortet fungerar som en ram, ett språk och som en länk mellan visionen, affärsidén och strategin på lättförståeligt sätt inom organisationen. Med hjälp av olika styrtal tydliggör man för medarbetarna vilka faktorer som påverkar resultatet idag och i framtiden inom organisationen och den egna enheten samt inom det egna arbetet. (Kaplan & Norton 1999. s. 32).



Med styrtal menas mått som används för att mäta hur olika delar inom ett företag fungerar och utvecklas. Styrtalen följs regelbundet upp för att se var företaget ligger i förhållande till olika målsättningar som gjorts. (KW Partners 2012).

Balanserat styrkort översätter organisationens vision, verksamhetsidé och strategi till styrtal som blir lätta att förstå och som bildar en struktur för ett strategiskt mät- och ledningssystem.

Med hjälp av styrkortet kan organisationens resultat mätas utgående från fyra olika perspektiv:

1. Finansiellt perspektiv
2. Kundperspektiv
3. Processperspektiv
4. Lärande perspektiv.

(Kaplan & Norton. 1999. s. 12).

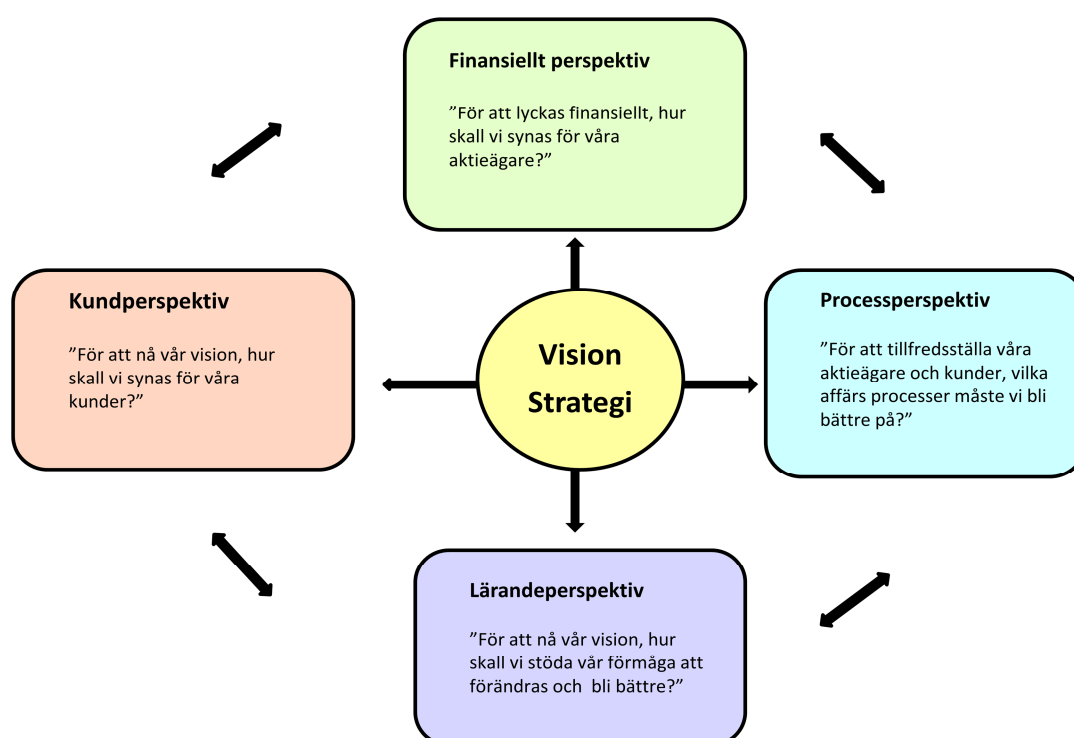


Fig. 1. Det balanserade styrkortets fyra perspektiv (12Manage. 2011).

Balanserat styrkort ger organisationen de instrument som behövs för att kunna styra verksamheten mot ett bättre resultat i framtiden. I dag är det viktigt för organisationerna att förstå sina mål och att använda sig av nya och effektiva metoder för att kunna uppnå bättre resultat och att vara konkurrenskraftiga. Ledare i företag kan med metoden mäta hur deras organisation får ett mervärde för sina nuvarande kunder, blivande kunder och hur de måste göra för att kunna förbättra sitt resultat i framtiden. Genom att formulera de resultat som organisationen strävar efter, hoppas företagets ledning att kunna fokusera på energin och kompetensen hos alla fyra perspektiven i styrkortet. (Kaplan & Norton 1999. s. 12, 17, 32).

Balanserat styrkort har kvar de traditionella finansiella styrtalen, men de talen beskriver endast historiska händelser. Det räcker inte till för att en organisation ska kunna styra och följa upp sin verksamhet och för att kunna uppnå bättre resultat i framtiden, genom kundinvesteringar, leverantörer, medarbetare, teknologi och innovationer. Styrkortet kompletterar de finansiella styrtalen med icke - finansiella styrtal som påverkar resultat i framtiden. Organisationens vision och strategi utgör grunden för metodens målsättning och de fyra perspektiven ger ramarna för metoden. (Kaplan & Norton 1999. s. 17).

Många företag använder redan metoder och system för mätning av resultat som innehåller både finansiella och icke-finansiella mått, men många använder de icke - finansiella måtten enbart för punktförbättringar av kundkontakterna. I balanserat styrkort måste finansiella och icke - finansiella mått ingå i informationssystemen på alla nivåer i organisationen. Personalen måste förstå de finansiella följderna av sina beslut och handlingar. (Kaplan & Norton 1999. s. 19).

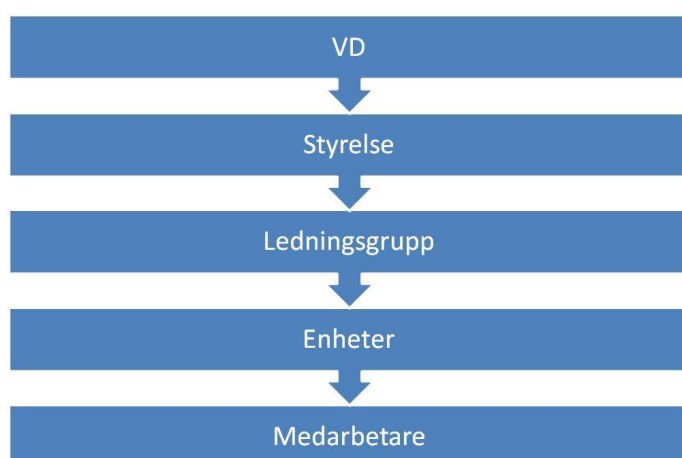


Fig. 2 Från högsta ledningen till medarbetarnivå (Brandtberg. 2012).

Arbetet med balanserat styrkort bygger på företagets vision, verksamhetsidé och strategi. Metoden tas upp till allra först i högsta ledningen och därefter arbetar man neråt för att implementera och introducera metoden på medarbetarnivå. Utgångspunkten är företagets strategi, som ska beskrivas med en så kallad strategikarta.

Strategikartan ska klargöra logiken bakom företagets strategi och hur företaget kommer att skapa ett bestående värde för sina intressenter. De centrala byggstenarna i en strategikarta är de fyra perspektiven. (Ax m.fl. 2009. s. 455).

De fyra perspektiven kan vara olika i olika företag och valet av perspektiv beror på innehållet i ett företags strategi. Perspektiven kan också vara flere än fyra till antalet. Företag arbetar med olika strategier och kommer därför att behöva olika antal och olika sorters perspektiv. I Sverige har medarbetarna fått en stark ställning och tas i beaktande i den svenska versionen av balanserat styrkort. I många svenska företag som använder sig av balanserat styrkort inkluderas ett femte perspektiv, medarbetarperspektivet. Andra perspektiv kan också tänkas vara användbara såsom t.ex miljö- och leverantörsperspektiv. (Ax m.fl. 2009. s. 457).

Metoden kan användas både i stora och små företag. Det viktigaste, oberoende av företagets storlek, är att medarbetare/individer arbetar enligt strategiska processer. Både stora och små företag har fördelar av att alla medarbetare förstår strategin och förverkligar den i sitt dagliga arbete. Balanserat styrkort är också ett bra informationsverktyg och är vägledande vid anställning av ny personal samt ett verktyg som stöder en snabb utveckling. Genom metoden får man ett gemensamt språk inom organisationen med vilket ledningen kan kommunicera med sina anställda och de anställda med ledningen. De anställda har möjlighet att identifiera nya, värdefulla möjligheter och kan genom mätarna förmedla informationen till andra på ett gemensamt språk. (Kaplan & Norton. 2002. s. 405).

### **3 De fyra perspektiven**

I kapitlet som följer beskrivs de fyra olika perspektiven, som bildar ramen för balanserat styrkort och vad perspektiven egentligen står för. Med balanserat styrkort ser man på en organisation utifrån de olika perspektiven och utvecklar ett mätsystem, samlar data och gör analyser. (BalancedScorecardInstitute. 2011).

De fyra perspektiven i styrkortet skapar balans mellan kort- och långsiktiga mål, mellan önskade resultat och faktorer som påverkar resultaten. Ett bra styrkort innehåller en helhet och tydlighet där styrtalen bidrar till att en integrerad strategi förverkligas. (Kaplan & Norton. 1999. s. 32 - 33).

De olika perspektiven måste mätas, analyseras och förbättras kontinuerligt för att företaget ska ha möjlighet att utvecklas och vara i balans. En regelbundenhet och uppföljning behövs då man arbetar med metoden. (Hannabarger m.fl. 2007. s. 11).

#### **3.1 Finansiellt perspektiv**

Finansiella styrtal har under årtionden varit stommen i företag, med regelbunden rapportering om balansräkning, bokslut, ekonomiska utlåtanden och kassaflödet. Finansiella styrtal finns i alla företag, små som stora. Företagsledare använder sig av styrtalen för att göra viktiga beslut och att fastställa företagets finansiella status. (Hannabarger m.fl.2007. s.127).

Att veta varifrån pengarna kommer, hur mycket det kommer in och hur de skall placeras är nödvändigt. Problemet i många företag är att de fokuserar för mycket på det finansiella perspektivet och inte tillräckligt eller inte alls på de tre andra perspektiven i balanserat styrkort. (Hannabarger m.fl. 2007. s. 14).

Det räcker inte enbart med finansiella styrtal för att kunna vägleda och utvärdera ett företags prestationer i konkurrensutsatta miljöer. Finansiella styrtal berättar mycket men inte allting om vad som har gjorts och styrtalen berättar inte vad som skall göras idag och imorgon för att få företaget att bli vinstgivande i framtiden. De finansiella målsättningarna bör knytas till företagets strategi och de fungerar som riktgivande för målsättningarna och styrtalen i alla de andra perspektiven. Varje styrtal måste ingå i en orsakskedja, vilken leder till ett bättre ekonomiskt resultat.

Styrkortet ger först en bild av strategin med långsiktiga finansiella mål som kopplas till olika förbättringar som de ekonomiska processerna, kunderna, de interna processerna, de anställda och de system man måste gå igenom för att förverkliga det långsiktiga ekonomiska resultatet. (Kaplan & Norton 1999. s. 31, 51).

Det finansiella perspektivet klargör resultatet av strategin i finansiella termer som t.ex. försäljningsökning, kostnad per vara osv... Försäljningsökning och produktivitet är kopplade till det finansiella perspektivet och vardera består av två komponenter. (Ax m.fl. 2009. s. 455).

#### *Försäljningsökning*

- att förbättra trovärdigheten som leverantör
- att öka på existerande kunders kundvärden

#### *Produktivitet*

- att göra kostnadsstrukturen bättre
- att förbättra utnyttjandet av det bunda kapitalet

(Ax m.fl. 2009. s. 455).

Att se på det finansiella perspektivet på en strategisk nivå är det bästa. Frågeställningar som är värda att fundera över, och som hjälper företaget att fokusera på långsiktiga finansiella mål, organisationens mål och som tillåter företaget att sätta upp operativa och taktiska mål för strategin i det balanserade styrkortet är:

- Vilken är företagets finansiella strategi?
- Planerar företaget att investera och att utveckla sin verksamhet?
- Är företaget i ett mera moget stadium för dess produkters/tjänsters liv?
- Har försäljningen av produkter/tjänster minskat?

Frågeställningarna är grundläggande i företagsvärlden och det är viktigt att företaget vet svaren på dem. Det finansiella perspektivet ger vägledning med det som behövs för att få fram de rätta finansiella styrtalen. (Hannabarger m.fl. 2007. s. 14 - 15).

Vilka styrtal som används är upp till företagen att avgöra. Olika företag har olika finansiella styrtal beroende på vilka mål som skall uppnås

### 3.2 Kundperspektiv

Många företag har insett betydelsen av att öka på kundfokus och kundtillfredsställelse. Det är viktigt med nöjda och belåtna kunder, för ifall de inte är nöjda hittar de andra företag som bättre kan tillfredsställa deras behov.

Förutom att fokusera på företagets nuvarande kunder, bör också eventuella blivande kunder tas i beaktande och även företagets interna kunder är viktiga.

Det är mycket viktigt att företaget kommer i kontakt med kunderna och tar reda på vad som behövs för att hålla dem tillfredsställda och motivera dem att köpa företagets produkter och service gång på gång. (Hannabarger m.fl. 2007. s. 12 - 13). Utöver att hålla kunderna nöjda måste ledningen omvandla visioner, affärsidéer och strategier till konkreta mål som är kund- och marknadsbaserade. Det går inte att erbjuda allting till alla, utan marknadssegmenten måste identifieras i både nya kundgrupper och gamla kundgrupper. (Kaplan & Norton. 1999. s. 65).

Kundperspektivet tar fasta på vad företaget erbjuder sina kunder. Det handlar bl.a. om kundrelationer, varors pris, kvalitet och funktionalitet samt varumärke. Företaget tar reda på hur de skiljer sig från sina konkurrenter då det gäller att få nya kunder och samtidigt hålla kvar sina gamla kunder. (Ax m.fl. 2009. s. 455).

Företagsledningen identifierar de kunder och marknadssegment som företaget ska rikta sig till och de styrtal som ska mäta företagets resultat inom de valda segmenten. Till de här utfallsmåtten hör kundtillfredsställelse, återköpsbenägenhet, kundvärning, kundlönsamhet och marknadsandelar inom de valda segmenten. Kundperspektivet bör också innehålla konkreta styrta för de produkter och tjänster som företaget tänker erbjuda sina kunder i de valda segmenten. (Kaplan & Norton 1999. s.33).

Exempel på styrta för kundperspektivet:

- kundtillfredsställelse
- kundlönsamhet
- kundvärning
- återköpsbenägenhet

Ovanstående styrta är ganska allmänna, men varje organisation måste själv välja de styrta som passar verksamheten bäst så att man får ut den information av dem som behövs. (Kaplan & Norton. 1999. s. 68 - 69.)

Dålig prestation utifrån kundperspektivet tyder på en framtida nedgång, även om det finansiella läget för tillfället är bra. Då man utvecklar styrtal för kundtillfredsställelse, bör kunderna analyseras. (12Manage.2011). Många företag har inte någon aning om vad kunderna egentligen vill, detta gäller även de företag som tillverkar produkter. (Hannabarger m.fl. 2007. s. 12).

### 3.3 Processperspektiv

Processperspektivet har att göra med företagets interna processer. Mätningar på processperspektiv visar hur affärerna går, hur produkter och tjänster anpassas till kundernas krav. (12Manage. 2011). Perspektivet tar fasta på de beslut som gjorts både inom det finansiella perspektivet och inom kundperspektivet. Ur strategisk synvinkel är det viktigt att producera och leverera det som företaget erbjuder sina kunder och att förbättra processer, samt att minska på kostnader som är relaterade till produktivitetsmedlet i det finansiella perspektivet. (Ax m.fl. 2009. s. 456).

Processperspektivet innehåller mål och styrtal för både den långsiktiga innovationscykeln och den kortsiktiga operativa cykeln. (Kaplan & Norton 1999. s. 35). Styrtalen kan vara väldigt olika beroende på vilken sorts företag det handlar om och vilka interna processer företaget identifierar.

Företaget Mobil NAM&R, som Kaplan och Norton har som exempel i sin bok *Strategialähtöinen organisaatio*, har identifierat två interna processer vilka har direkt kontakt till kundvärningen:

1. utvecklingen av nya produkter och tjänster
2. vinstgivning för återförsäljare, annat än inkomster från bensinprodukter

Utgående från dessa processer avgör sedan Mobil NAM&R vilka styrtal de kommer att använda. De har bl.a. använt sig av styrtal som: återförsäljarens kvalitetsvärde, målsegmentets andel och nya produkters ROI. (Kaplan & Norton. 2002. s. 40, 43).

Ett viktigt måttal är tiden, eftersom tid betyder pengar. Ju längre det tar för företaget att leverera varor och service till kunderna, desto större blir kostnaderna. Företag borde mäta tiden för hur länge det tar att få saker och ting gjorda och hur företagets kvalitetsnivåer kan jämföras med vad kunderna kräver. (Hannabarger m.fl. 2007. s. 17, 19).

De interna processerna delas in i fyra grupper:

1. *Operativa processer* – produktion, leverans av varor och tjänster
2. *Kundprocesser* – inriktade på att utvidga och fördjupa kundrelationer
3. *Innovationsprocesser* – utveckling av nya varor, tjänster och processer
4. *Reglerings- och samhällsprocesser* – företagets relationer till verksamhetens omgivning för att stärka trovärdigheten och legitimiteten.

(Ax m.fl. 2009. s. 456).

I processperspektivet identifierar företagsledningen de processer som organisationen måste behärska för att lyckas. Tack vare processerna kan företaget:

- Erbjuder de värden som lockar och håller kvar kunder i de utvalda marknadssegmenten
- Tillgodose aktieägarnas förväntningar som särklassig ekonomisk avkastning

(Kaplan & Norton 1999. s. 34).

Det finns två grundläggande skillnader mellan traditionella mätmodeller och balanserat styrkort. Traditionella modeller försöker kontrollera och förbättra befintliga verksamhetsprocesser. I vissa fall sträcker de sig längre än till att bara mäta finansiella utfall och innehåller även kvalitets- och tidsbaserade styrtal, men fokus ligger ändå på att förbättra de befintliga processerna.

Genom att använda balanserat styrkort - modellen lyckas företag ofta identifiera helt nya processer som organisationen måste kunna för att nå sina kundrelaterade och finansiella mål. Processperspektivet lyfter fram de processer som är nödvändiga för att företagets strategi skall kunna förverkligas. (Kaplan & Norton 1999. s. 34).

### **3.4 Lärande perspektiv**

Lärande - perspektivet är det fjärde perspektivet i balanserat styrkort som också nämns som lärande- och tillväxtperspektiv. Perspektivet identifierar den infrastruktur som företaget måste ha för att skapa långsiktig tillväxt och förbättring. Lärande och tillväxt inom en organisation härstammar från människor, system och rutiner.

De tre tidigare perspektiven; det finansiella-, kund- och processperspektivet visar ofta på att det finns stora brister mellan medarbetarnas kompetens och systemens/rutinernas stöd för det som krävs inom organisationen för att ett bra resultat ska uppnås.



För att minimera bristerna måste organisationerna investera i kompetensutveckling av medarbetare, stärka informationsteknologin och se till att organisationens rutiner stämmer överens med varandra. De personalbaserade styrtalen består av en blandning av allmänna styrtal såsom personaltillfredsställelse, lojalitet, utbildning och färdigheter. (Kaplan & Norton 1999. s. 35).

Lärande - perspektivet har också att göra med företagets utveckling. I och med att tekniken ständigt utvecklas är det nödvändigt med fortbildning i så gott som alla företag. Kaplan och Norton betonar att "att lära" är någonting mera än utbildning och att det inkluderar även mentorer och handledare inom organisationen. Det gör att kommunikationen löper bättre medarbetare emellan och att medarbetarna får hjälp vid behov. Här inkluderas också teknologiska verktyg och som exempel kan nämnas intranät. (12Manage. 2011).

Att hantera kunskap, utbildning och tillväxt är viktigt, men ignoreras ofta i företagen. Många företag gör inte ett bra jobb då det gäller kunskap, utbildning och tillväxt. Lärande - perspektivet är det perspektiv som mest ignoreras inom balanserat styrkort. (Hannabarger m.fl. 2007. s. 21 - 22).

Det handlar om företagets immateriella tillgångar och deras koppling till strategin. De immateriella tillgångarna är av tre olika slag:

1. *Humankapital* – skicklighet, förmåga och know-how
2. *Informationskapital* – IT-system, nätverk och infrastruktur
3. *Organisationskapacitet* – förändringsprocesser som krävs för att genomföra strategin

(Ax m.fl. 2009. s. 456).

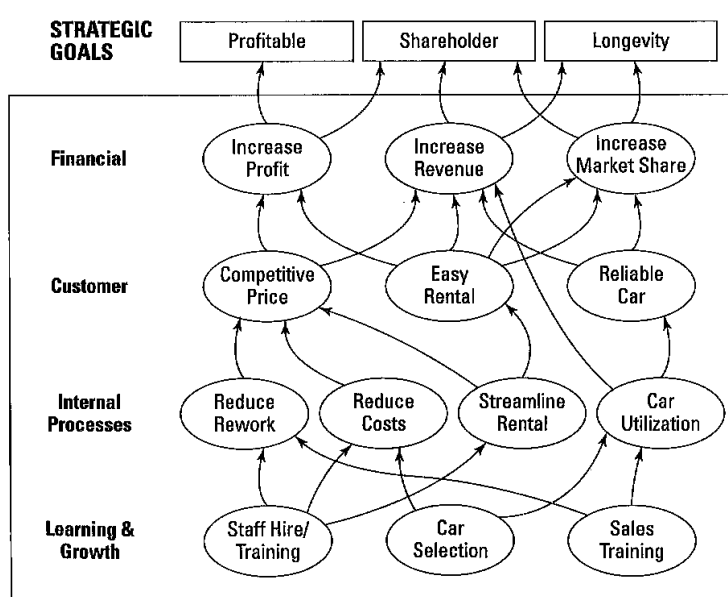
Lärande - perspektiv mäts inte på samma sätt som de övriga perspektiven, där man fokuserar på att uppnå hög kvalitet på prestandan. Här gäller fokusering på kvalitet i kapaciteten: vart man är på väg och hur man skall nå dit.

## 4 Strategikarta

Målet med balanserat styrkort är att utveckla företags strategier och att göra strategierna till kärnan i företaget. För att nå målen och uppnå balans mellan de fyra olika perspektiven i styrkortet, så måste en strategikarta utarbetas. Strategikartor utarbetas oftast av högsta ledningen. (Hannabarger m.fl. 2007. s. 38).

Med en strategikarta kan man på ett visuellt och effektivt sätt åskådliggöra de övergripande målsättningarna mellan orsak och verkan - relationer i en organisation. (Nelimo m.fl. 2009. s. 307). Strategin synliggörs så att det immateriella och det materiella kapitalet förenas till kreativa verksamheter. Meningen är att då man mäter kapital så används annat än pengar som mätare. Inom balanserat styrkort används orsak och verkan - relationer för att tydliggöra strategikartor, ur vilka framgår hur det är möjligt att skapa värde för kunderna och nå önskade ekonomiska resultat. En organisations strategi kan framställas enhetligt, koncentrat och organisatoriskt med hjälp av strategikartor. De underlättar förståelsen av strategin och erbjuder ledningsgruppen ett verktyg för att förverkliga strategin snabbt och effektivt. (Kaplan & Norton. 2002. s. 77, 79).

En strategikarta kan se olika ut i olika företag, men man tar alltid med de perspektiv företaget ifråga har valt att använda sig av. I en strategikarta ingår företags strategiska mål, framgångsfaktorer, styrtalet och vilken aktivitet som i slutändan ska leda till de mål som företaget ställt. En enkel strategikarta kan se ut som i figur 3.



Figur 3. Enkel strategikarta (Hannabarger m.fl. 2007. s. 39).

Ur figuren framgår de strategiska målsättningarna (lönsamhet, aktieägare, livslängd) och de perspektiv som organisationen valt att använda sig av. I detta fall är det de fyra perspektiven som Kaplan och Norton nämner i sina skrifter; finansiellt-, kund-, interna process- samt lärande och tillväxt - perspektiv. Ur figuren framgår också styrtal och vad som skall göras för att nå målen.

Strategin är en del av en större helhet. Strategin får inte vara den enda delen i en ledningsprocess. Processen börjar från organisationens verksamhetsidé som förverkligas i organisationen så att de enskilda medarbetarnas arbetsuppgifter anpassas så att de stöder företagets mission. Utgångspunkten är organisationens mission på ett högre plan, vilken bestämmer varför organisationen finns till. En strategikarta utvecklas uppifrån och neråt. (Kaplan & Norton. 2002. s. 80, 93).

## **5 Varför använda sig av balanserat styrkort?**

För att företag skall överleva och utvecklas i dagens informationssamhälle, måste de använda sig av mät- och ledningssystem som kopplas till företagets strategier och kompetenser.

Mätningen har stor betydelse: ”Det man inte kan mäta kan man inte styra.” En organisations mätsystem inverkar på människors beteende både inom och utanför organisationen. (Kaplan & Norton. 1999. Sid 29).

Kaplan och Norton jämför balanserat styrkort med cockpiten i ett modernt flygplan. Där finns instrument som mäter hastigheten, bränsle m.m. (Kaplan & Norton. 1999. Sid 11). Balanserat styrkort förser företagsledare med de instrument som behövs för att stöda arbetet inom organisationen mot framtida vinster. Organisationer tävlar om kunderna i komplicerade miljöer, vilket gör att det är viktigt att alla inom organisationen förstår sig på målen och metoderna för att nå önskat resultat. (Kaplan & Norton. 1999. Sid. 12).

Tack vare balanserat styrkort kan företag ha kontroll över de ekonomiska resultaten och samtidigt hålla koll på hur bra det bygger upp den kompetens som behövs för att nå framgång. (Kaplan & Norton. 1999. Sid. 12).

Innovativa företag som använder sig av balanserat styrkort som ett strategiskt ledningssystem, använder styrkortet som stöd för viktiga ledningsprocesser:

1. Tydliggöra och omvandla visionen och strategin
2. Kommuniera och koppla samman strategiska målsättningar och styrtal
3. Planera, sätta upp målsättningar och samordna strategiska initiativ
4. Förbättra strategisk feedback och lärande

(Kaplan & Norton. 1999. s. 19).

Balanserat styrkort ger också organisationen möjlighet att sammankoppla den strategiska planeringen med den årliga budgetprocessen. Vid den tidpunkt då företaget sätter upp sina tre- till femåriga mål för de strategiska målsättningarna, anger man också delmål för varje styrtal under det kommande räkenskapsåret, dvs. hur långt man räknar med att ha hunnit under planens första tolv månader. (Kaplan & Norton. 1999. s. 23).

Med mätinstrument och med de jämförelser som berör mätningarna finns flere användningsändamål i att leda ett företag. Styrkortet kan också användas som ett kommunikationsinstrument för företagets externa intressenter. Då man ställt mål för sina mått och de används för att mäta prestationer, kan de utvecklas till ett språk mellan företagen eller mellan företaget och koncernen eller till och med mellan flere olika företag. Med dess hjälp kan man kommunicera om mål och verksamhetens framgång. Tillvägagångssättet kan också ha betydelse för att reda upp krissituationer. Styrkortet kan ha en viktig betydelse för att förverkliga förändringar och att följa upp händelserna i förändringen. (Leppiniemi & Leppiniemi. 2006. s. 329).

Man kan beskriva det balanserade styrkortets perspektiv enligt följande:

- Hur ser kunderna oss?
- I vilka frågor måste vi vara överlägsna?
- På vilket sätt kan vi kontinuerligt förbättra vår prestationsförmåga och få mervärde?
- Hur ser aktieägarna på oss?

Balanserat styrkort är huvudsakligen sånt att det inte går att forma enbart med hjälp av ekonomiska beslut. (Leppiniemi&Leppiniemi. 2006. s. 329).

Företagen har med andra ord nytta av balanserat styrkort på många olika sätt, beroende på hur de valt att använda sig av metoden.

## 6 Kopplingen till vision – styrtal - strategi

Företag har en vision som beskriver vad de vill uppnå med sin verksamhet och hur verksamheten skall fungera. Det balanserade styrkortet beskriver en vision av företags framtid. Utgående från visionen görs det upp strategier, mål, handlingsplaner m.m. för att stöda arbetet inom verksamheten på det sätt att det skall nå upp till det som finns i visionen och styra verksamheten mot strategiska målsättningar. Styrkortets uppgift är att skapa en modell av strategin, så att alla medarbetare förstår hur deras arbetsuppgifter bidrar till företags framgång. För att arbetet med balanserat styrkort skall lyckas är det viktigt att företag har identifierat rätt målsättningar och styrtal.

Styrkortet måste förmedla en strategi genom att koppla samman finansiella och icke - finansiella styrtal. (Kaplan & Norton. 1999. s. 139).

Utöver att alla inom företaget måste förstå sig på strategin, så är det viktigt att förstå vad som ligger bakom strategin och de mål och styrtal som styrkortet innehåller. (Kaplan & Norton. 1999. s. 140).

Tre olika principer kan kopplas till strategin:

1. Orsak - verkan samband
2. Utfallsmått och drivande mått
3. Koppling till de finansiella måtten

(Kaplan & Norton. 1999. s. 140).

Robert S. Kaplan och David P. Norton skriver att en strategi är en samling hypoteser om orsak och verkan. (Kaplan& Norton. 1999.s. 140).

*Om vi förbättrar medarbetarnas produktkunskaper, så blir de mer medvetna om hela det sortimentet de har att erbjuda; om medarbetarna har större kunskaper om företags produkter, så blir de effektivare säljare. Om de blir effektivare säljare, så ökar den genomsnittliga vinstmarginalen på de produkter de säljer. (Kaplan& Norton. 1999.s. 141).*

Ett styrkort som är gjort på rätt sätt, ska beskriva företagets strategi genom en kedja av orsak - verkan samband. Styrkortet ska göra sambanden mellan målen i de olika perspektiven tydligare, så att de kan styras och bekräftas. Det ska också identifiera och förtydliga kedjan med hypoteser om sambanden mellan utfallsmåtten och de drivande måtten. Varje styrtalet i styrkortet ska vara en länk i en orsakskedja som klargör innebörden av företagets affärsidé till medarbetarna. (Kaplan & Norton. 1999. s. 141).

## 7 Folkhälsan

Folkhälsan är Finlands största svenskspråkiga, allmännyttiga social- och hälsovårdsorganisation med ca 1 500 anställda. Till organisationen hör också många frivilligarbetare, som arbetar i skolor och fungerar som ledare för olika grupper. Folkhälsan har ca 100 föreningar som tillsammans har ungefär 17 000 medlemmar. (Folkhälsan 2012a).

Organisationen grundades redan år 1921 och har sedan dess arbetat med samma målsättning:

*"Samfundet Folkhälsan i Svenska Finland har till uppgift att verka för folkhälsans främjande i svenska Finland, dels genom allsidig vetenskaplig undersökning av befolkningens andliga och kroppsliga hälsa, dels genom praktiska åtgärder, ägnade att gynnsamt inverka på denna."*

Folkhälsan arbetar för ett samhälle där hälsa och livskvalitet sätts i centrum. Arbetet sker utgående från tre områden: Hälsofrämjande aktiviteter, Social- och hälsovårdsservice samt Forskning. (Folkhälsan 2012a).

Folkhälsans uppgift är att arbeta utgående från målsättningen som också är organisationens verksamhetsidé. Folkhälsan arbetar med hälso- och sjukvård, rehabilitering, förebyggande verksamhet, rådgivning och forskning i syfte att främja hälsa och livskvalitet. Folkhälsan har också som mål att arbeta för samhällsutveckling där hälsoaspekter beaktas inom alla sektorer. (Folkhälsan 2012b).



Fig. 3. Folkhälsans organisation. (Folkhälsan 2012c).

Ur bilden ovan framgår hur Folkhälsan som organisation är uppbyggd. Samfundet Folkhälsan är den enhet som har helhetsansvaret, vilket i praktiken betyder att de inom Samfundet arbetar med förmögenhetsförvaltning, byggnadsprojekt, utvecklingsarbete, personaladministration, fastighetsförvaltning och IT-funktioner.

Enheten för forskningsverksamhet har expanderat under de senaste åren och har en personal på ca 200 personer. Arbetet inom forskningen sker i olika forskningsgrupper som leds av 26 seniorforskare.

Forskningsverksamheten har tre program:

1. Genetisk forskning
2. Forskning i preventiv medicin
3. Folkhälsoforskning

Folkhälsan har fyra bolag av vilka tre producerar omsorgstjänster i södra Finland, i Österbotten och på Åland. Det fjärde bolaget producerar utbildning och har verksamhet i Vörå och Esbo.

Föreningarna är en av grundpelarna för Folkhälsan. Folkhälsans förbund fungerar som takorganisation för föreningarna fast de är självständiga föreningar. Ekonomiskt stöds Folkhälsans förbund av Samfundet Folkhälsan, andra stiftelser och Penningautomatföreningen RAY. (Folkhälsan 2012c).

Folkhälsans ekonomi utgörs av Folkhälsans fonder vars avkastning till en del går åt till finansieringen av den hälsofrämjande verksamheten och forskningen. Servicebolagens verksamhet finansieras genom försäljning av tjänster. Serviceproduktionen finansieras i första hand genom köpserviceavtal med den offentliga sektorn och med klientavgifter. Folkhälsans serviceproduktion är till största delen organiserad inom icke - vinstdrivande aktiebolag. (Folkhälsan 2012d).

## 7.1 Folkhälsans vision och värderingar

Folkhälsans vision – ”två steg före” ger riktningen framåt och framhåller vikten av att Folkhälsan är en föregångare. Visionen leder organisationen i dess arbete, men fungerar också som ett mått på ambitionsnivån för organisationens verksamhet.

*Visionen för serviceproduktionen* är att fungera innovativt och att skapa nytt. Folkhälsan prioriterar nischade kunskapskrävande produkter och nya vårdkoncept, vilka tillsammans ger ett försprång i relationen till andra producenter av vård och omsorg.

*Visionen för den hälsofrämjande verksamheten* är att ge stöd för fortsatta satsningar. Två steg före betyder här att lyfta fram vikten av mångsidig hälsofrämjande verksamhet.

*Visionen för forskningsverksamheten* ställer krav på internationell framgång. Två steg före innebär förväntningar på att Folkhälsans forskning är konkurrenskraftig med toppforskning i världen. (Folkhälsan 2012e).



Fig. 4. Folkhälsans vision och värderingar. (Monica Niemi. 2012).



Folkhälsan arbetar också utgående från organisationens värderingar, som är tre till antalet.

**"Kompetens** - Vår kompetens inger förtroende. Vi visar vår kompetens genom att arbeta målmedvetet och kostnadseffektivt. Vi är nyskapande och empatiska i vår vardag.

**Engagemang** - Vårt engagemang påverkar samhället. Vi bidrar till att Folkhälsan är en föregångare. Vi tar ansvar för människor och tror på framtiden.

**Omsorg** - Omsorg innebär att vi respekterar människovärdet. Vi ser människan som en helhet och bemöter alla individuellt. Vi samarbetar och uppmuntrar till aktiv växelverkan."

(Folkhälsan 2012f).

## 7.2 Folkhälsans arbetssätt

Folkhälsan har sedan år 2003 arbetat systematiskt med verksamhetsutveckling och organisationens sätt att arbeta på kan beskrivas som en trappa, i vilken ingår olika metoder, system, handböcker, utvärdering m.m. Som grund för arbetet med verksamhetsutvecklingen används organisationens verksamhetsidé, Folkhälsans tre gemensamma värden och visionen. Folkhälsan arbetar med olika verksamhetsformer och redskap för att uppnå det övergripande målet och för att uppfylla organisationens vision om att vara "två steg före". (Folkhälsan 2012g).



Fig. 5. Folkhälsans ledningssystem (Monica Niemi. 2012).

De olika redskapen och hjälpmedlen som Folkhälsan använder sig av då de arbetar med verksamhetsutveckling är bl.a EFMQ, Karta & Kompass, olika policyer och handböcker. Modellen EFMQ (European Foundation for Quality Management), fungerar som en ram för ledarskap, verksamhetsutveckling och självutvärdering. EFMQ används inom organisationen för att strukturera arbetet och processerna samt att beskriva verksamheten t.ex. i olika handböcker. EFMQ är en medlemsbaserad icke vinstdrivande organisation. (Folkhälsan 2012g).

EFQM – modellen för verksamhetsutveckling  
The European Foundation for Quality Management

9 kriterier som fungerar som checklista när vi beskriver och förbättrar våra processer i det dagliga arbetet

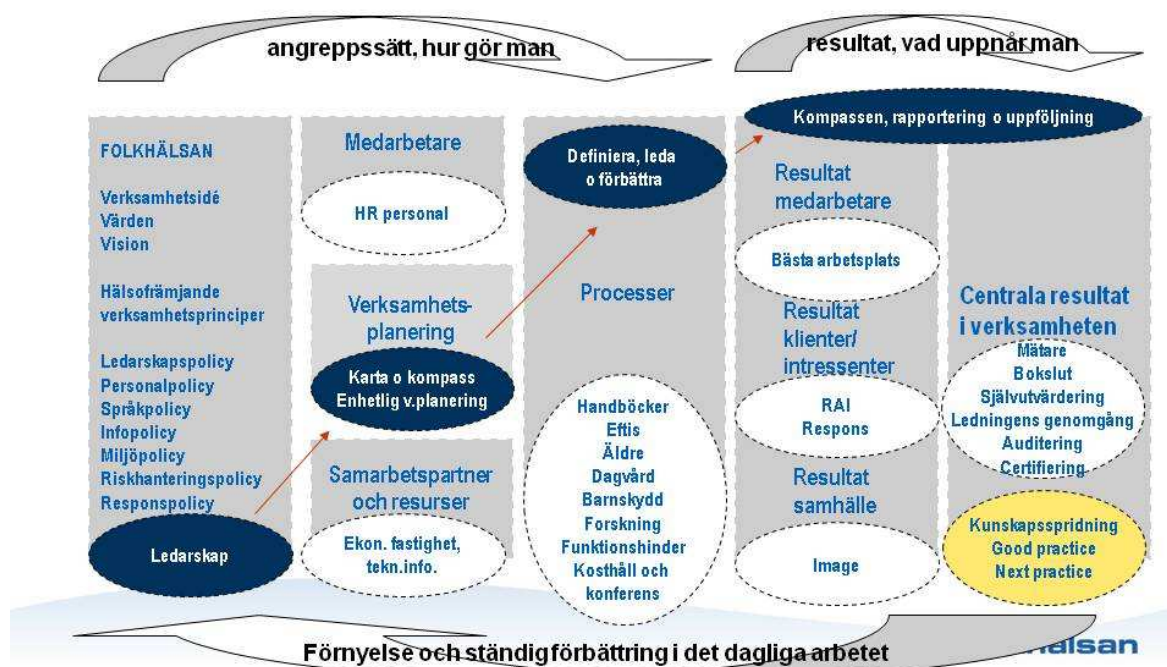


Fig. 5. EFMQ – modellen. (Monica Niemi. 2012).

Karta och Kompass är Folkhälsans egen variant av det internationella utvecklingsinstrumentet balanserat styrkort. Styrkortet använder organisationen för strategiarbete och långsiktig verksamhetsplanering, vilket betyder att Folkhälsans verksamhetsenheter tillsammans med organisationens ledning kommer överens om mål för verksamheten, uppföljning och utveckling. (Folkhälsan 2012g).

Som stöd för de olika verksamheterna och arbetet har Folkhälsan olika policyer och handböcker. Policyerna har kommit till för att gemensamma riktlinjer skall gälla och de ger en tankesam för den som ska fatta enskilda beslut. De mål och principer som finns i en policy gäller alla medarbetare inom organisationen.

Folkhälsan har sju policyer som är godkända av styrelsen:

1. Informationspolicy
2. Ledarskapspolicy
3. Miljöpolicy
4. Personalpolicy
5. Responspolicy
6. Riskhanteringspolicy
7. Språkpolicy

(Folkhälsan 2012h).

Handböckerna finns till för att ge konkreta riktlinjer i arbetet och skall hållas som levande dokument i vardagen. Handboksarbetet ingår i verksamhetsutvecklingens långsiktplan med koppling till Folkhälsans strategiska målsättningar. Handböcker har publicerats om bl.a. äldreomsorg, dagvård, eftisverksamhet och barnskydd. (Folkhälsan 2012i).

Verksamhetens resultat och feedback följs regelbundet upp inom organisationen. För utvärdering av resultat inom äldreomsorgen används RAI (Resident Assessment Management), som är ett konkret system för ändamålet. Feedback från klienter och personal är viktigt för att ledningen skall veta var organisationen befinner sig och för att kunna producera bättre tjänster och service. (Folkhälsan 2012g).

Den 20 maj 2010 tilldelades Folkhälsan som första finländska allmännyttiga organisation det internationella certifieringspriset Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategi. (Folkhälsan - Pressmeddelande 20.5.2010).

Certifieringspriset fick Folkhälsan för sitt systematiska strategiarbete där organisationen lyckats förankra arbetet med verksamhetsutvecklingen inom hela organisationen, från högsta ledningen till varje enskild medarbetare.

Bakom Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategi står professorerna Robert S. Kaplan och David P. Norton som också utvecklat balanserat styrkort-metoden. (Folkhälsan – Pressmeddelande 20.5.2010)

### **7.3 Karta & Kompass**

Balanserat styrkort eller Karta & Kompass som Folkhälsan kallar det, introducerades första gången för den högsta ledningen hösten 2004 och togs i bruk år 2005. Det hela började med att Folkhälsans utvecklingschef hade studerat i USA och hade då möjlighet att delta i och att lyssna till en presentation av balanserat styrkort för non - profits av Robert S. Kaplan.

Karta & Kompass har anpassats till Folkhälsans organisation och utvecklingen har skett enligt 5 principer som har utvecklats av Kaplan och Norton. Balanserat styrkort är en del av Folkhälsans ledningssystem som hjälper att utveckla de strategiska målsättningarna, först på organisationsnivå sedan på bolags-, forskningens och den hälsofrämjande verksamhetens nivå med koppling till verksamhetsplanerna inom alla enheter. (personlig kommunikation med Monica Niemi 5.4.2010).

Kartan och Kompassen fungerar som ett hjälpmedel, som gör att man kan arbeta med gemensamma riktlinjer från ledningen till att medarbetare. För att Folkhälsan ska kunna vara en ledande aktör inom folkhälsoarbetet i Finland, måste de se över de risker och möjligheter som finns i världen. Det viktigaste är dock att de bör känna sig själva: Vad är de bra på och vad behöver de bli bättre på? (Finlands kommuntidning. 6/2011. s. 30).

Enligt Monica Niemi 5.4.2010 är nyckeln till Folkhälsans framgång att anpassa balanserat styrkort till organisationen, "på Folkhälsans sätt" Karta och Kompass. Viktigt är att styrelsens ordförande stöder arbetet med Karta och Kompass och att medarbetarna motiveras av att få vara delaktiga i verksamhetsplanen. Delaktigheten uppnås med hjälp av work shops där de strategiska målsättningarna bryts ner till daglig verksamhet.

Folkhälsans Karta och Kompass är till för att hjälpa Folkhälsan att jobba tillsammans både långsiktigt och målmedvetet inom hela organisationen. Syftet är att i linje med EFMQ - modellen förbättra genomförandet av de långsiktiga målsättningarna. (Folkhälsan 2012g).

Folkhälsans verksamhetsidé, gemensamma värden, vision och strategi styr hela verksamheten och målet är att hela organisationen, på alla nivåer och inom alla enheter, ska känna till detta och systematiskt arbeta för att leva upp till verksamhetsidén och värderingarna för att uppnå visionen. I praktiken betyder det att man inom organisationen ställer upp vissa övergripande långsiktiga mål för hela Folkhälsan. De fungerar som utgångspunkt och konkretiseras i bolag, enheter och verksamheter i olika delmål. (Folkhälsan 2012g).

Långsiktig verksamhetsplanering med hjälp av Karta och Kompass tar i beaktande fem olika perspektiv i verksamheten. (Folkhälsan 2012g).

Folkhälsans fem perspektiv:

1. *Intressenter*

Intressenterna är en viktig del av en organisation och här tar Folkhälsan fasta på intressenternas åsikter om organisationen. Hur ser samhället på Folkhälsan? Hur vill Folkhälsan att samhället ska se på dem?

2. *Kunder och klienter*

Kunderna och klienterna är ett mycket viktigt perspektiv, för utan dem skulle organisationen inte finnas till. Det värde som skapas för kunderna och klienterna är avgörande för organisationens verksamhet. Hur vill Folkhälsan att deras kunder och klienter ska se på dem? Vad vill Folkhälsan ge sina kunder och klienter?

3. *Ekonomi*

Balanserad ekonomi, kostnadseffektivitet och professionell förvaltning av donerade medel är några centrala mål för Folkhälsans ekonomi. Folkhälsan ser på sin ekonomi och deras ekonomiska resurser i ett helhetsperspektiv där verksamhetens målsättningar och resultat mäts i andra än ekonomiska perspektiv.

4. *Processer*

Processerna handlar om praktiskt arbete, sättet att arbeta. Att tydliggöra och förbättra processerna inom olika delar av verksamheten är ett centralt mål för hela Folkhälsans verksamhetsutveckling.

Arbetet är omfattande och görs på många olika nivåer och inom olika sektorer. Viktiga frågeställningar är bl.a.: Hur tar Folkhälsan hand om sina klienter inom vården?

Hur ska de olika processerna utformas konkret i det dagliga arbetet? och hur kan Folkhälsan systematiskt planera stora byggprojekt och samtidigt ta i beaktande alla ekonomiska och tekniska faktorer? Eftersom organisationen är så stor som den är så finns det många processer att ta i beaktande och allting ska fungera. För dethär behövs en ledningsgrupp som stimulerar och skapar förutsättningar för ett konstruktivt samarbete mellan alla verksamhetsområden.

### 5. *Personal och utveckling*

Folkhälsan strävar efter att vara en attraktiv och hälsofrämjande arbetsplats.

Hur kan alla i sitt dagliga arbete arbeta för att uppnå mål och vision? Hur kan hela personalen involveras? Hur rekryteras motiverad och kompetent personal?

(Folkhälsan 2012g).

#### **7.3.1 Arbetsgången**

För att börja arbeta enligt balanserat styrkort, måste högsta ledningen vara med på noterna och en plan måste finnas över arbetets gång. I stora företag kanske man bör ta en enhet i taget och inte köra igång för fullt i hela organisationen på en gång.

Folkhälsan startade sitt arbete med Karta & Kompass år 2005 och har sedan dess kommit mycket bra igång med sitt arbete och fått metoden implementerad i organisationen. Folkhälsan har en övergripande karta för hela organisationen och utgående från den kartan har stödfunktionerna, bolagen, förbundet och forskningen gjort sina egna kartor och kompasser. (Finlands kommuntidning. 6/2011. s. 30).

De frågor som Folkhälsan ställer sig om olika verksamheter fungerar som underlag för planeringen och hjälper dem att konkretisera målen. Frågorna hjälper också till att göra upp en strategi och att konkret bevisa hur de skall göra i den dagliga verksamheten för att närma sig målen och visionen. Efter att målen har konkretiserats i de olika sektorerna och på de olika nivåerna är följande steg att skapa mått för hur målen ska uppnås. Regelbunden uppföljning görs för att se hur målen uppnåtts och var de står. (Folkhälsan 2012g).

Uppföljningen sker på olika sätt: genom självutvärdering, intern auditering, extern auditering, genom insamling av spontan respons från kunder, klienter, personal och intressenter, genom insamling av riktad respons i form av bl.a. kund- och personalenkäter och genom uppföljning av avvikelser inom de olika verksamhetsområdena.

Handlingsplaner görs upp i samband med den årliga verksamhetsplaneringen som följer strukturen för Karta och Kompass. Det som är mest centralt är att alla anställda känner till målen och medvetet arbetar för att uppnå dem i sitt dagliga arbete. (Folkhälsan 2012g).

Arbetet med att identifiera och beskriva de viktigaste processerna och delprocesserna har varit intensivt. Processerna fungerar med ett enda mål i sikte. Högsta ledningen har gjort beslut om vissa gemensamma mål i en långsiktig plan för hela organisationen. Ledningen har som uppgift att förmedla målen till alla anställda och att föregå med gott exempel samt att engagera dem i arbetet för att uppnå målen. (Finlands kommuntidning. 6/2011. s. 30).

Alla verksamhetsplaner inom Folkhälsan görs på basen av det egna bolagets eller verksamhetens karta, som är kopplad till budgeten. De strategiska målsättningarna följs upp enligt en enhetlig ledningsprocess och med hjälp av Executive Strategy Manager som är ett webbaserat IT-verktyg. Verktöget togs i bruk i början av år 2007. (Finlands kommuntidning. 6/2011. s. 30, 31).

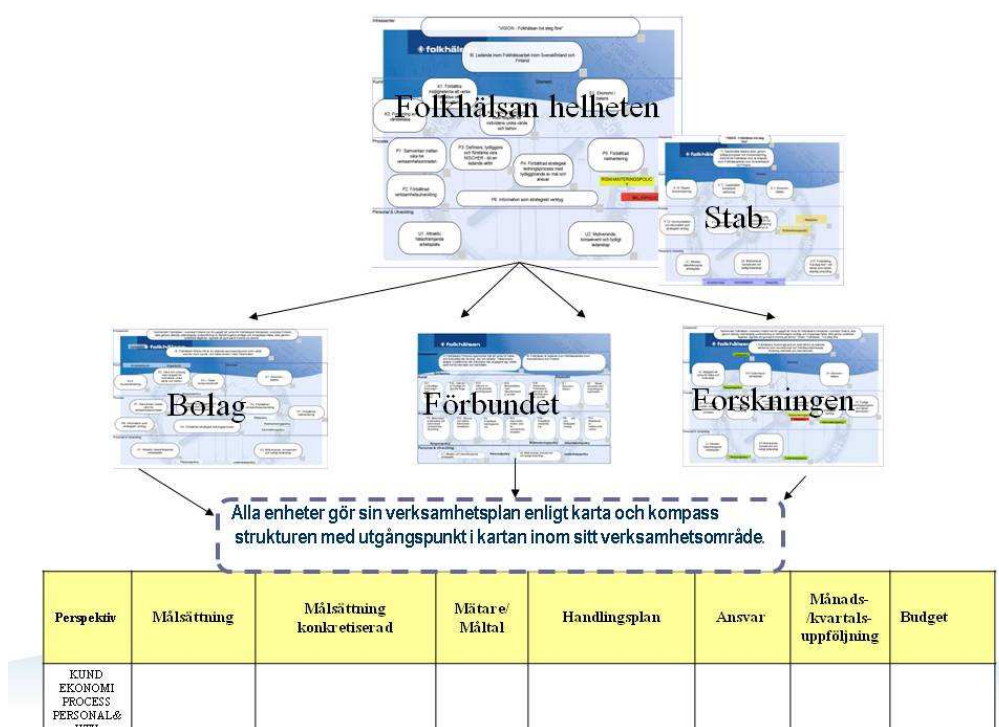


Fig.6. Verksamhetsplan enligt Karta och Kompass. (Monica Niemi. 2012).

### 7.3.2 Mätare

Folkhälsan använder konkreta mätare som underlag för ständiga förbättringar i verksamheterna. Vad är vi bra på? Har vi uppnått det vi ville? Kan vi bli ännu bättre? Det här är frågor som ska besvaras i Folkhälsans kvalitets- och personalbokslut. Innehållet baserar sig på de mätningar som gjorts ute på enheterna under föregående år.

Kvalitets- och personalbokslutet kompletterar det ekonomiska bokslutet. Inom vården och det hälsofrämjande arbetet räcker det inte med att mäta resultaten enbart i pengar eftersom det handlar om människor och deras liv och välmående. Den här delen av verksamheten måste kunna redovisas på ett bredare område och på verksamheten som den ser ut just nu. Mätningar görs för att få behövlig information om hur verksamheten fungerar, hur målen nåtts osv... Resultaten av mätningarna utgör grunden för vidare förbättringar, utveckling och följande års verksamhetsplanering. (Finlands kommuntidning. 6/2011. s. 31).

Folkhälsans mätare utgörs av bl.a.:

- självutvärderingar
- ledningens genomgång
- extern auditering
- enhetligt responssystem
- medlemsmätningar
- imagekartläggning
- medieuppföljning
- RAI (Resistance Assessment Instrument)
- Ekonomiska mätare m.m.

### 7.3.3 Utvecklingsarbetet

Folkhälsan är en organisation som ser framåt och tar ansvar tillsammans. Med verksamhetsutvecklingen vill man att de anställda ska uppleva meningsfullhet, hanterbarhet, begriplighet och man vill lyfta fram resurserna i det goda livet och i vardagen. Man tar fasta på styrkor och resurser för att höja på välbefinnandet och livskvaliteten för intressenterna och medarbetarna.

Utvecklingsarbetet är en del av vardagen. Folkhälsan utvärderar sin verksamhet regelbundet och följer med vad som sker i omvärlden. Visionen att vara två steg före gör att Folkhälsan hela tiden måste hålla ribban högt. (Finlands kommuntidning 6/2011. s. 31)



Organisationen tar fasta på vilka resurser som behövs och på vilket sätt de ska användas för att kunna erbjuda bästa möjliga service och vård. Utgångspunkten ska vara att se möjligheter också då svåra situationer uppstår. Alla medarbetare har möjlighet att vara delaktiga i utvecklingsarbetet och alla är i nyckelposition oberoende av vad var och en arbetar med. Utgående från de långsiktiga målen är det upp till var och en att förverkliga dem i sitt eget arbete. Medarbetarna har motiverats att delta i verksamhetsplaneringen och utvecklingen av de gemensamma målsättningarna genom regelbundna möten och workshops. (Finlands kommuntidning. 6/2011. s. 31).

Målsättningarna, mätarna och handlingsplanerna i Kartan och Kompassen hjälper organisationen att arbeta mot verksamhetsidén och visionen. (personlig kommunikation med Monica Niemi 5.4.2010). Arbetet med Karta och Kompass hjälper Folkhälsan att fokusera på rätta saker, men också att välja bort och prioritera. Utgångspunkten är de övergripande målsättningarna för verksamheten. De tar bland annat upp Folkhälsans roll inom folkhälsoarbetet i Finland, nämner tydliga arbetsprocesser och betonar att personalen ska vara kunnig, trivas och må bra. (Finlands kommuntidning. 6/2011. s. 31).

Arbetet med Karta och Kompass har varit en stor utmaning eftersom Folkhälsan har så många olika verksamheter, men arbetet har lyckats bra. Karta och Kompass - arbetet samt mätarna och handlingsplanerna hjälper till så att man arbetar mot de långsiktiga målsättningarna och att de följs upp av alla ledningsgrupper månatligen enligt en årsklocka. Enheternas verksamhetsplaner kopplas till den övergripande strategikartan och följs upp på samma sätt månatligen. (personlig kommunikation med Monica Niemi 5.4.2010).

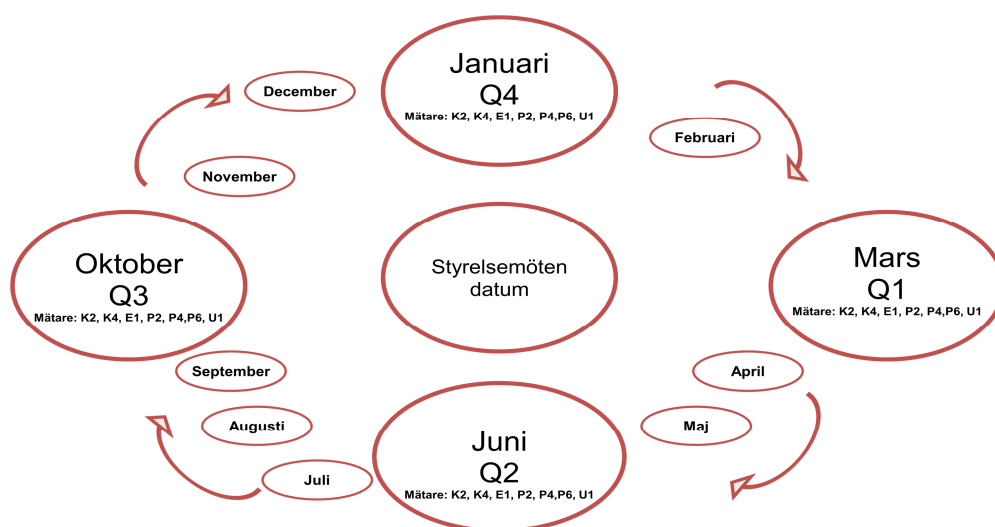


Fig. 7. Årsklocka. (Monica Niemi 2010)

Resultat och material sätts in per datum då mätningen har gjorts, t.ex. en ekonomisk kvartalsrapport för första kvartalet sätts in under mars månad. Handlingsplanerna följs upp månatligen. (personlig kommunikation med Monica Niemi 5.4.2012).

## 8 Metodbeskrivning

Vid analys av undersökningsresultat används två metoder: kvantitativ metod och kvalitativ metod. Det är också möjligt att använda sig av båda metoderna tillsammans. Den kvantitativa metoden går ut på att fakta samlas in och analyseras med statistiska metoder. Metoden används oftast då det gäller många personer.

Kvalitativ metod innebär att man gör intervjuer eller observationer och det handlar om färre personer som undersöks än vid kvantitativ metod. Metoderna används för att ge så noggranna svar som möjligt på den undersökning som gjorts.

När en undersökning görs, så betyder det att material samlas in, sorteras, ordnas och kategoriseras för att få svar på frågeställningar. Kopplingen mellan analys och material måste vara tydlig, så att läsaren förstår sig på analysen och resultatet av denna. (Ahrne & Svensson. 2011. s. 25).

Jag har i min undersökning valt att använda mig av en kvalitativ metod, eftersom den passade bra för ändamålet. Undersökningen bestod av intervju med frågor (bilaga 1) som kunde besvaras fritt och respondenterna vara färdigt utvalda av Folkhälsan och var fem till antalet.

En kvalitativ intervju kan vara ostrukturerad eller semistrukturerad och den kan göras på många olika sätt. Det går att variera antalet på de fasta frågeformuleringarna, det är möjligt att komplettera med flere öppna frågor och man kan välja i vilken ordning frågorna ska ställas till respondenterna. Kvalitativa metoder kan också vara mycket systematiska och ha ett förklarande syfte. (Ahrne m.fl. 2011. s. 40; Holme & Solvang. 1991. s. 86).

Vid en semistrukturerad intervju ställs samma frågor till alla respondenter. Frågorna har öppna svarsmöjligheter och ger respondenterna lika chans att säga sin åsikt om samma frågor. (Kvalitativ metod - en översikt. 2012).

Ordet intervju betyder en ”utväxling av synpunkter” mellan två personer som diskuterar ett visst tema. (Kvale, 2002). Intervjuer används för att få fram information om hur människor upplever olika situationer. Kvalitativ intervju passar utmärkt för att få svar på respondentens egna erfarenheter, tankar och känslor. (Dalen. 2008. s. 9).

I och med att Internet hela tiden utvecklas, har också nya former av intervjumöjligheter utvecklats. Det är t.ex. möjligt att göra intervjuer per e-post, på Facebook, Skype och med webbkamera. Då den här typen av intervjuer görs, är det viktigt att frågorna och formen på intervjuerna planeras väl på förhand och att det i den slutliga rapporten diskuteras hur tekniken kan ha påverkat själva intervjusituationen. Aspekter som bör tas i beaktande då en intervju görs med hjälp av Internet är t.ex. bortfall och risken att e - postmeddelanden försvinner i mängden. Det kan också ta lång tid att få svar på en intervju gjord per e-post. (Ahrne m.fl. 2011. s. 41).

## **9 Undersökning**

För att ta reda på hur balanserat styrkort implementerats i Folkhälsan och hur det syns, samt tas i beaktande i det dagliga arbetet, skrev jag ett antal intervjufrågor som först sändes till utvecklingschefen för godkännande. Undersökningen baserar sig på kvalitativ metod och det var en semistrukturerad intervju. Frågorna blev sju till antalet och hade frågor med öppna svarsalternativ.

Respondenterna valdes ut av Folkhälsans utvecklingschef och de hade möjlighet att svara på intervjun endera per e-post eller som en telefonintervju. De fem utvalda respondenterna representerar Folkhälsans förbund och serviceproduktionen.

Intervjufrågorna sändes ut till alla respondenter per e-post. En av respondenterna valde telefonintervju, de övriga svarade per e-post och en valde att inte alls svara på frågorna. Några kompletterande frågor sändes ut i ett senare skede.

## 9.1 Intervjuer

### *Intervju nr. 1:*

Folkhälsans Allaktivitetshus på Åland Ab. Allaktivitetshuset representerar serviceproduktionen och är ett av tre bolag som producerar omsorgstjänster.

E-post svar den 2.2.2012 kl. 11.32 av VD Niclas Forsström. Till Forsströms arbetsuppgifter hör bl.a. ekonomiskt ansvar och personalansvar. På Allaktivitetshuset försöker man utveckla sitt koncept, skapa synlighet och ge en positiv bild av Folkhälsan utåt. Personalen gör en stor del av jobbet, så det gäller att coacha och uppmuntra dem.

Forsström kände till balanserat styrkort redan från sin tidigare arbetsplats, då det togs i bruk vid Allaktivitetshuset. Under hösten 2011 samlades alla enhetsledare för att diskutera Karta och Kompass och hur det skulle tas i bruk. (personlig kommunikation med Niclas Forsström 17.9.2012 kl. 22.50).

En SWOT - analys genomfördes och efter det valdes fyra arbetsområden där grupper tillsattes för att arbeta hårt med att göra förändringar under vintern. Arbetet har haft en positiv effekt på många sätt.

Enligt Forsström är nyttan med Karta och Kompass att man analyserar på djupet och tänker ”utanför boxen”. Vid Allaktivitetshuset på Åland har man försökt släppa vardagen och fokusera på potential, möjligheter och effektivitet. Man satsar på regelbunden information om vad som är på gång och man kör med öppna kort. Vid två tillfällen har längre och mera detaljerade informationstillfällen hållits och man har även försökt ta emot de anställdas tankar och idéer i processen.

De olika perspektiven har inte ännu tagits i beaktande. Deras fokusområden blev så pass stora och omfattande att de krävde en total omvandling med stöd av styrelsen, vilket betyder att målet inte ännu är nått.

Forsström skriver att det arbete som utförs inom Karta och Kompass är en del av hans dagliga arbete på grund av hans position. Men för att få allas förståelse är det bra att ha ett namn på projektet så att alla involverade förstår och förhoppningsvis tänker likadant.

Det är positivt med en stor organisation där flera jobbar med samma saker. Dels sporrar det att jämföras med andra enheter och dels kan man nyttja ”best practice” för snabbare resultat och för att undvika onödiga misstag.

*Intervju nr. 2:*

Folkhälsan Syd Ab. Folkhälsan Syd Ab representerar också serviceproduktionen och är ett av de tre bolagen som producerar omsorgstjänster.

E-post intervjusvar den 14.2.2012 kl. 15.14 av planeringschef Christina Söderberg. Söderberg arbetar med verksamhetsutveckling, upphandlingar och fungerar som ledningsgruppens sekreterare. Söderberg har läst böcker skrivna av Kaplan & Norton om balanserat styrkort och litteratur om kvalitetsstyrning. Söderberg koordinerar och informerar om Karta & Kompass i hela bolaget Folkhälsan Syd Ab. (personlig kommunikation med Christina Söderberg 12.9.2012 kl. 00.51). Det är i praktiken de underlag som hon har utarbetat på basen av koncernunderlag och på basen av responsen som används i hela bolaget. Hon är den person i bolaget som stöder och hjälper till att implementera ”Karta och Kompass” i enheterna. De har bl.a. genomfört årliga work shops där de tillsammans med respektive sektors enhetsansvariga går igenom bolagets karta som deras vd presenterar.

Sedan presenterar respektive ledningsgruppsmedlem sektorns karta, varefter de enhetsansvariga tillsammans diskuterar och arbetar sig fram i grupper till den praktiska utformningen av kartorna på enhetsnivå. I praktiken konkretiseras målsättningarna.

Nytan med Karta och Kompass är att det går en röd tråd i utvecklingen av verksamheterna ända från högsta ledningen till styrkorts nivå på personnivå. Alla strävar mot samma målsättningar och använder sig av samma vägar. Personalen lär av varandra.

Den enhetsansvariga har som uppgift att informera medarbetarna om Karta och Kompass och om hur helheten och den egna arbetsinsatsen binds ihop.

Detta sker på personalmöten, men också på ett individuellt plan under utvecklingssamtalen. Folkhälsans blanketter för utvecklingssamtal är uppbyggda enligt Karta och Kompass - strukturen.

De olika perspektiven i metoden tas i beaktande i det dagliga arbetet så att de utgör en helhet inom bolaget. Det handlar om hur kunderna blir bemötta, hur ekonomin hålls i balans samtidigt som den service som erbjuds fyller de målsättningar man ställt upp och att personalen har den utbildning de behöver för att kunna utföra ett arbete enligt målsättningarna.

I det dagliga arbetet syns helheten i förhållningssätt och attityder, även om den enskilda medarbetaren inte aktivt tänker på att ”nu jobbar jag enligt en viss målsättning på kartan”. Det är inte ens önskvärt, det är helheten som räknas.

Söderberg bygger upp ramar och riktlinjer för helheten i samråd med hela ledningsgruppen och i samråd med hela koncernen. Hon försöker att vara väldigt konkret i det dagliga arbetet för att få ut budskapet på bästa sätt.

Arbetet med verksamhetsutveckling är en kontinuerlig process som är i ständig utveckling. Vid Folkhälsan Syd Ab finslipas och revideras ständigt deras verksamhetssätt och verktyg för att hålla dem á jour med den samhällseliga utvecklingen och med de krav som det ställs på dem som bolag. Konkretisering och nedbrytning till praktisk nivå kan inte poängteras nog.

### *Intervju nr. 3:*

Folkhälsan Botnia Ab. Även Folkhälsan Botnia Ab representerar serviceproduktionen och är den tredje och sista av de tre bolagen som producerar omsorgstjänster.

E-post-intervjusvar den 23.2.2012 kl. 13.19 av Eva-Maria Emet, utvecklingschef vid Folkhälsan Botnia Ab. Emet kände till balanserat styrkort då det togs ibruk vid Folkhälsan Botnia Ab.

Karta och Kompass har implementerats systematiskt och målinriktat i bolaget, man har jobbat över hela linjen. Förarbetet med Karta och Kompass har gjorts i ledningsgruppen och sedan har de olika teamen arbetat med metoden. Förmännen har haft en nyckelroll och de har fått stöd av utvecklingschefen samt teamen. År 2008 inleddes arbetet med Karta och Kompass vid Folkhälsan Botnia Ab med teamen och valda målsättningar.

Nytan med Karta och Kompass är att metoden ger en struktur och beskriver verksamhetens delområden.

Genom att koppla målsättningarna till de olika perspektiven kan man bättre greppa och ”göra rätt saker”. Det går inte att bara jobba med det som är intressant och bekvämt. Verksamheten består av fyra delar och utifrån dem fördelas resurserna och arbetsuppgifterna.

Medarbetarna inom bolaget har fått information om Karta och Kompass, men en kontinuerlig dialog behöver föras med ledningen. Utöver att medarbetarna har fått information, så har alla arbetat strukturerat med Karta och Kompass och de målsättningar som ställts upp. År 2008 var målsättningen att alla skulle få klart för sig vilken målsättning bolaget har och vad det betyder specifikt för varje enskild medarbetare.

De olika perspektiven har målsättningar som får en konkret innebörd för varje sektor, varje avdelning och varje medarbetare.

Folkhälsan Botnia Ab:s verksamhetsplan har de olika perspektiven som utgångspunkt och styrs så att det som görs inom bolaget görs i förhållande till målsättningarna.

Enligt Emet är Karta och Kompass ständigt en del av hennes arbete. Kartan och Kompassen utgör stommen, det är den verklighet som hon existerar i. Allting Emet gör i sitt arbete kan härledas till någon målsättning eller något mått i något perspektiv. Ifall hon gör någonting som inte kan härledas till Kartan och Kompassen, då gör hon fel sak.

Hennes konkreta arbete med förmännen och teamen handlar om att göra Kartan och Kompassen begriplig och meningsfull, så att verksamheten blir hanterbar. Emet fungerar som ”konsult”, stöder och handleder i de frågor som gäller arbetet med Karta och Kompass. Hon arbetar med ständiga förbättringar på ett strukturerat och målmedvetet sätt.

Inom Folkhälsan Botnia Ab fortsätter arbetet på den goda väg de redan är. De kommer ännu att försöka hitta en begripligare väg för att var och en ska kunna förstå nyttan och innebörden med Karta och Kompass. Ständiga förbättringar handlar om systematik, struktur och att engagera var och en i organisationen. Detta gör att Karta och Kompass är så bra, samma modell gäller för alla. Det handlar bara om att bryta ner saker på en så konkret nivå som möjligt.

#### *Intervju nr. 4:*

Folkhälsans förbund. Folkhälsans grundpelare är deras föreningar, för vilka Folkhälsans förbund fungerar som takorganisation.

Telefonintervju den 12.3.2012 kl. 13.00 med verksamhetsledare Samuel Reuter vid Folkhälsans förbund (Regional verksamhet i Nyland). Reuter kände till balanserat styrkort från en föreläsning han hört.

Inom Folkhälsans förbund implementeras Karta och Kompass genom verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen stöder verksamheten och vice versa och man utgår från Karta och Kompass.

Nyttan med Karta och Kompass är att metoden hjälper till att strukturera verksamheten, processerna och att tydliggöra uppställda mål.

Medarbetarna fick information om Karta och Kompass då metoden togs i bruk. Introduktionen skedde på avdelningsmöten, genom egna verksamhetsplaner, utbildningspass på 30 - 60 minuter, föreläsningar, diskussioner och workshops.

I det dagliga arbetet tas inte de olika perspektiven så mycket i beaktande, de bakas in i målen som ställs upp.

Inom Reuters verksamhetsområde och arbete har Karta och Kompass en svag koppling mellan medarbetarperspektiv och processperspektiv. Karta och Kompass syns inte så tydligt då det gäller förmansarbetet. Kartan och Kompassen koordineras i ledningsgruppen.

För Folkhälsans förbund fortsätter arbetet med Karta och Kompass så att man försöker arbeta in det som en rutin för ledningsgruppen. Reuter anser att uppföljningsarbetet inte är tillräckligt då det gäller Karta och Kompass.

## **9.2 Resultatanalys och jämförelse**

Mina forskningsfrågor var utformade så att jag i huvudsak skulle få svar på hur man inom Folkhälsan och de olika verksamhetsenheterna gått tillväga för att implementera balanserat styrkort och hur man introducerat metoden för alla medarbetare. Första tanken var att jag skulle göra en enkät - intervju med många fler respondenter och även på medarbetarnivå. Nu bestod undersökningen av fem personer i ledande ställning inom olika verksamhetsområden.

Jag tror att det var bra att undersökningen gällde ledare, men den kunde ha gjorts så att en ledare från alla verksamhetsområden inom Folkhälsan skulle ha deltagit i undersökningen för att få den mera heltäckande.

Först ville jag veta om respondenterna kände till balanserat styrkort då de började arbeta med metoden inom sina verksamhetsområden. Alla kände till metoden då den togs i bruk. Frågan kunde ha haft en följdfråga om hur de kände till metoden, om de gått någon utbildning, läst om den osv...



Det skulle också ha varit intressant att veta på vilken nivå deras kunskap om metoden var. Jag tror att det är viktigt att alla ledare känner till metoden bra och vet hur den fungerar, innan den ska introduceras till resten av medarbetarna. Det framgår ur svaren att man börjat arbetet inom ledningen och där diskuterat, gjort ett förarbete och gått igenom Karta och Kompass innan man gått vidare till medarbetarnivå. Enligt Kaplan och Norton är det viktigt att alla känner till organisationens strategi och vad som ligger bakom strategin. (Kaplan & Norton. 1999. s. 140). Därför är det viktigt att man tar god tid på sig då metoden tas i bruk och att alla får tillräckligt med information och utbildning.

Introduktionen av balanserat styrkort till medarbetarna har skett vid personalmöten, detaljerade informationstillfällen, verksamhetsplaner, föreläsningar, workshops och diskussioner. Det är den egna ledningen/enhetsansvariga som ansvarar för att personalen informeras på rätt sätt och att det blir en kontinuitet i sättet att arbeta med metoden. Introduktionen har gått till på lite olika sätt inom de olika verksamhetsenheterna, men jag tolkar svaren som att alla har fått tillräckligt med information och får det fortsättningsvis.

Blanketterna för utvecklingssamtalen är uppbyggda enligt Karta och Kompass strukturen, vilket betyder att förmännen även tar upp metoden på ett individuellt plan med sina medarbetare. Det framgår inte om man har samma blankett inom hela organisationen, men det antar jag att man har. Vid Allaktivitetshuset, där man ännu inte kommit igång med metoden helt och hållet, har informationstillfällen hållits och ledningen har försökt ta emot medarbetarnas tankar och ideér i processen. Karta och Kompass - arbetet medför en kontinuerlig dialog mellan medarbetare och ledning, vilket jag tycker att är mycket bra. Det behövs säkert ett strukturerat system för att få detta att fungera bra. Eftersom alla verksamhetsenheter har introducerat metoden för sina medarbetare på lite olika sätt, väcker det tanken om ifall det finns någon ram för hur introduktionen ska gå till, eller om det är fritt fram för enheterna själva att introducera metoden på det sätt de anser vara bäst.

Nytan av att använda sig av balanserat styrkort är enligt respondenterna att man analyserar på djupet och tänker i större banor, alla strävar mot samma mål, personalen lär av varandra, metoden ger en struktur och beskriver verksamhetens delområden och hjälper till att strukturera processerna samt att tydliggöra målsättningar. Jag tolkar det som att alla respondenter tycker att metoden är bra och att man tänker mera på vad arbetet på respektive enhet betyder för hela organisationen.

Balanserat styrkort förser ledare med instrument som behövs för att stöda det dagliga arbetet inom företag. (Kaplan & Norton. 1999. s. 11,12). I och med att man utgår från strategin, gör upp en strategikarta, sätter upp mål och handlingsplaner så bildar det en ram som gör att det blir lättare att styra verksamheten på ett strukturerat sätt och säkert blir det förståeligare för alla. Ledningen får lättare att kontrollera verksamheten och medarbetarna får förståelse för varför just deras arbete är viktigt och vad deras arbetsuppgift leder till. Man får en överblick över hur allting inom organisationen hänger ihop.

Folkhälsans fem perspektiv är utarbetade enligt Kaplans och Nortons modell. Hur perspektiven har tagits i beaktande på enheterna och i det dagliga arbetet framgår inte så tydligt som jag hade förväntat mig. En av enheterna hade ännu inte hunnit börja arbeta utgående från de olika perspektiven och det jag förstår av svaren är att medarbetaren själv inte direkt känner till vilka perspektiv det handlar om. Perspektiven är inbakade i målsättningarna och det handlar om hela helheten. Det är inte önskvärt att medarbetarna tänker på något speciellt perspektiv då de utför sitt arbete. De arbetar enligt en viss målsättning. Det handlar mera om praktiska saker, så som hur kunder blir bemötta, hur ekonomin hålls i balans osv...

I ledarens dagliga arbete ingår arbetet med Karta och Kompass. Tre av respondenterna anser att det är en del av deras dagliga arbete. En av respondenterna anser att arbetet med Karta och Kompass inte syns så tydligt då det gäller förmansarbetet, vilket avviker från de andras svar och hur det borde vara. Eftersom det är ledningen som introducerar metoden och en kontinuerlig dialog mellan ledare och medarbetare borde föras, så tolkar jag dethär som att det kanske inte riktigt fungerar som det ska på den här verksamhetsenheten. Vidare framgår att ledarna och förmännen ska kunna stöda sina medarbetare i arbetet med Karta och Kompass. Jag tycker Folkhälsan Syd Ab är ett bra exempel på hur man ska arbeta med metoden. Planeringschefen arbetar ständigt med att förbättra och utveckla och finns där som stöd för sina medarbetare.

År 2010 beviljades Folkhälsan Hall of Fame i strategigenomförande, vilket betyder att de har gjort ett mycket bra strategiskt utvecklingsarbete. Min sista fråga till respondenterna var, hur arbetet med Karta och Kompass fortsätter inom deras verksamhetsområden efter detta. Ur svaren framgår att arbetet fortsätter med förbättringar, utveckling och att det handlar om en kontinuerlig process. Ur alla svar framgår inte så tydligt hur man kommer att arbeta vidare, så här skulle det ha varit bra med en följdfråga för att kunna spinna lite vidare på svaret. En respondent anser att uppföljningsarbetet inte är tillräckligt.

Det kom inte fram någonting om hur de andra sköter sin uppföljning, så det är svårt att göra en jämförelse enheterna emellan. Inom Folkhälsan arbetar man systematiskt med verksamhetsutveckling och har en regelbunden uppföljning. Varför uppföljningen upplevs som otillräcklig av en, framgår inte.

## 10 Slutsatser

Balanserat styrkort används i företag för att styra företaget mot rätt väg och för att hålla balans i företaget. Det nya i metoden är att man använder sig av andra perspektiv än enbart finansiella, vilket betyder att alla inom företaget involveras, från högsta ledningen till medarbetare. Det viktiga är att ledningen är med på noterna och medarbetarna vet varför de gör sitt jobb och vart det leder. Visionen och strategin är utgångspunkterna då man arbetar med balanserat styrkort. Det är en kontinuerlig process som utvärderas och förbättras med jämna mellanrum.

Målet med mitt examensarbete var att fördjupa mig i och att klargöra för vad balanserat styrkort är och vad metoden används för, samt att ta reda på hur man inom Folkhälsan använder sig av Karta och Kompass som baserar sig på balanserat styrkort.

Teorin tar upp bakgrunden till metoden, de fyra olika perspektiven som man arbetar utgående från i företag och varför balanserat styrkort används. Det är en metod som har utvecklats sedan den kom till och jag tror att den kommer att utvecklas ännu mera eftersom allting annat inom företagsvärlden går framåt hela tiden. För att företagen skall kunna vara konkurrenskraftiga och kunna ledas på ett effektivt sätt måste metoderna för ledning, uppföljning, utvärdering m.m. utvecklas de också.

Jag valde att ta en närmare titt på Folkhälsan för att de har arbetat med Karta och Kompass sedan år 2005 och erhållit certifieringspriset, Hall of Fame för sitt framgångsrika strategiarbete.

Några personer i ledande ställning intervjuades för att få fram hur de inom Folkhälsan gått tillväga för att komma igång med arbetet med karta och kompass, hur det tas i beaktande i det dagliga arbetet och hur man tänker arbeta vidare. Svaren jag fick var någorlunda bra, men kunde ha varit lite mera beskrivande på vissa punkter. Eftersom respondenterna till största delen svarade per e - post och kunde svara helt fritt på frågorna, så blev svaren olika utförliga.

Att göra intervjun per e - post är bra på ett sätt, respondenterna får skriva ner sina svar i lugn och ro, men jag tror att jag skulle ha fått mycket mera ut av intervjuerna om de hade gjorts personligen. Då skulle det ha varit möjligt att diskutera vidare per fråga och att genast ha kunnat göra följdfrågor och på det sättet få tydligare svar.

Lite skillnader framkom mellan de olika enheterna, men i det stora hela så framgick det hur de implementerar metoden och hur arbetet med Karta och Kompass syns i det dagliga arbetet. Undersökningen kunde utvecklas till att beröra t.ex. en hel enhet och då få med svar från ledning till medarbetare. Det skulle vara intressant att höra medarbetarnas syn på metoden och på det sättet få ett bredare perspektiv på hur det fungerar i sin helhet på en enhet.

Jag är mycket nöjd med valet av ämne eftersom jag tycker det är intressant och det finns mycket mera att lära och ta reda på. En hel del nytt har jag lärt mig under den tid det tagit att skriva och kanske kommer jag att ha nytta av det någon gång i framtiden.

## Källförteckning

Ahrne Göran & Svensson Peter. 2011. *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber AB. Malmö

Ax Christian, Johansson Christer & Kullvén Håkan. 2009. *Den nya ekonomistyrningen*. Liber AB. Malmö.

Balanced Scorecard Institute. *What is the Balanced Scorecard?*  
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>. (hämtat 13.11.2011)

Dalen Monica. 2008. *Intervju som forskningsmetod*. Gleerups Utbildning Ab.

Finlands kommuntidning. 6/2011. *Folkhälsan läser karta och kompass*.

Folkhälsan. (2012a). *För hälsa och livskvalitet*. <http://www.folkhalsan.fi/startsidea/Om-oss/>. (hämtat 7.6.2012)

Folkhälsan. (2012b). *Vår uppgift*. <http://www.folkhalsan.fi/sv/startsidea/Om-oss/Folkhalsans-uppgift/>. (hämtat 7.6.2012)

Folkhälsan. (2012c). *Vår organisation*. <http://www.folkhalsan.fi/startsidea/Om-oss/Folkhalsans-organisation/>. (hämtat 7.6.2012)

Folkhälsan. (2012d). *Vår verksamhet 2011*. <http://www.fram.fi/flipbooks/222/>. (hämtat 7.6.2012)

Folkhälsan. (2012e). *Vår vision*. <http://www.folkhalsan.fi/startsidea/Om-oss/Folkhalsans-uppgift/Var-vision/>. (hämtat 7.6.2012)

Folkhälsan. (2012f). *Kompetens, engagemang och omsorg*.  
<http://www.folkhalsan.fi/startsidea/Om-oss/Folkhalsans-uppgift/Vara-varden/>. (hämtat 7.6.2012)

Folkhälsans handbok – gemensam del. (2011g). *Vad står Folkhälsan för*.  
[http://www.folkhalsan.fi/Documents/Material\\_Intranat/Verksamhetsutveckling/sa\\_har\\_jobbar\\_vi/FH%20Handbok%20gemensam%20del%202011.pdf](http://www.folkhalsan.fi/Documents/Material_Intranat/Verksamhetsutveckling/sa_har_jobbar_vi/FH%20Handbok%20gemensam%20del%202011.pdf). (hämtat 3.8.2012)

Folkhälsan. (2012h). *Policyer*. <http://www.folkhalsan.fi/sv/startsidea/Om-oss/Folkhalsans-organisation/Folkhalsans-verksamhetsutveckling/Policyer/>. (hämtat 3.8.2012)

Folkhälsan. (2012i). *Handböcker*. <http://www.folkhalsan.fi/sv/startsidea/Om-oss/Folkhalsans-organisation/Folkhalsans-verksamhetsutveckling/Handbocker/>. (hämtat 3.8.2012)

Folkhälsan – Pressmeddelande 20.5.2010. *Folkhälsans verksamhetsutveckling fick internationellt erkännande.*

<http://www.folkhalsan.fi/Global/Aktuellt/Pressreleaser/Pressmeddelande%20Hall%20of%20Fame.pdf>. (hämtat 3.8.2012)

Hannabarger Chuck, Buchman Rick & Economy Peter. 2007. *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*. Wiley Publishing, Inc.

Holme Idar Magne & Solvang Krohn Bernt. 1991. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund.

Kaplan Robert S. & Norton David P.. 1999. *Från strategi till handling the Balanced Scorecard*. ISL förlag AB. Göteborg.

Kaplan Robert S. & Norton David P.. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio*. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakamari.

Karlöf Bengt & Helin Lövingsson Fredrik. 2003. *Management – Begrepp och modeller*. Ekerlids förlag.

Kvalitativ metod – en översikt. <http://www.kvalitativmetod.webs.com/intervjuer.htm>. (hämtat 15.6.2012)

KW Partners. *Styrtal för intäkter och konkurrenskraft*. <http://www.kwpartners.se/Pdf/styrtal.pdf>. (hämtat 25.9.2012)

12Manage  
<http://www.12manage.com/methods.balancedscorecard.sv.html>. (hämtat 20.11.2011)

## Bilaga 1.

Bifogade frågeformulär är en del av mitt examensarbete inom utbildningsprogrammet i företagsekonomi vid Yrkeshögskolan Novia, Raseborg.

Syftet med mitt examensarbete är att reda ut vad Balanserat styrkort är och att ta reda på hur Folkhälsan använder sig av instrumentet – Karta & Kompass.

Anne-Marie Brandtberg  
Tfn. 040 3233 246  
[ami.brandtberg@novia.fi](mailto:ami.brandtberg@novia.fi)

**Enhet:** \_\_\_\_\_

**Titel:** \_\_\_\_\_

**Arbetsuppgift/uppgifter:** \_\_\_\_\_

1. Kände du till balanserat styrkort före det togs i bruk i din organisation?
2. Hur har man implementerat Karta & Kompass inom ditt verksamhetsområde?
3. Vad är nyttan med att använda Karta & Kompass?
4. Hur har medarbetarna blivit informerade om Karta & Kompass och är det någonting de behöver utbildning för?
5. Hur tas de olika perspektiven i beaktande på enheterna och i det dagliga arbetet?
6. Hur syns arbetet med Karta & Kompass inom ditt verksamhetsområde och i ditt arbete?
7. Folkhälsan beviljades Hall of Fame i strategiomförande 2010 med hjälp av (BSC) Karta & Kompass, hur fortsätter arbetet inom ditt verksamhetsområde?